

a cura di
CERGAS - Bocconi

Rapporto OASI 2019

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

 Egea

Collana CERGAS

Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale della SDA Bocconi School of Management

13 Performance economiche delle aziende ospedaliere: quali strategie per il risanamento aziendale?

di Elisabetta Barzan, Elisabetta Notarnicola, Silvia Rota¹

13.1 Introduzione

I Piani di Rientro in sanità sono stati un tema centrale del dibattito pubblico per molti anni. A oggi è possibile dire che questi abbiano prodotto risultati positivi sotto l'effetto combinato di interventi sulla spesa, sulle pratiche organizzative e gestionali e di articolazione dell'offerta di servizi sanitari (*cfr.* Capitoli 3 e 12 di questo Rapporto). Dal sistema nel suo complesso l'attenzione si è quindi spostata nel 2015 sul livello aziendale, Aziende Ospedaliere (AO) in particolare, con le previsioni della Legge di Stabilità 2016 (L. 208/2015) che identificava per la prima volta a livello nazionale lo strumento dei Piani di Rientro Aziendali come obbligo e prassi per “risanare” il sistema anche a livello delle singole aziende. Questa iniziativa, già esaminata e commentata nel rapporto OASI edizione 2017 (Cantù *et al.*, 2017), ha avuto il merito di portare all'attenzione nazionale la rilevanza di agire sul livello aziendale per arrivare ad una effettiva messa in sicurezza del sistema. Le AO, infatti, sono di particolare interesse rispetto al tema del risanamento: essendo le aziende dedicate alla “produzione”² le loro performance economiche, siano esse positive o negative, sono direttamente collegate alle azioni manageriali intraprese, alle strategie implementate, alla gestione dei servizi sanitari, oltre che ai sistemi di finanziamento e remunerazione. Focalizzare l'analisi sulle aziende ospedaliere permette quindi di indagare gli aspetti manageriali del risanamento aziendale e non solo quelli di policy o di approccio complessivo al sistema, entrando nei meccanismi di governo e produzione delle singole aziende. Nonostante l'iniziativa sui Piani di Rientro Aziendali sia al momento ancora bloccata a livello nazionale negli step

¹ Gli autori desiderano ringraziare il Ministero della Salute per la messa a disposizione dei dati necessari per le analisi. Nonostante il capitolo sia frutto di un lavoro di ricerca congiunto degli autori, i §§ 13.1, 13.4, 13.5 e 13.7 sono attribuiti a Elisabetta Notarnicola, i §§ 13.2 e 13.6 a Silvia Rota e il § 13.3 a Elisabetta Barzan.

² Con le dovute eccezioni derivanti dalla governance dei diversi sistemi sanitari regionali.

attuativi che dovrebbero vedere il coordinamento tra Ministero della Salute e Conferenza Stato-Regioni³, diverse regioni e aziende hanno fatto proprio il tema e avviato autonomamente iniziative di risanamento aziendale.

Questo capitolo ha l'obiettivo di analizzare le performance economiche delle AO al fine di:

1. Fornire un quadro aggiornato sui dati e indici di bilancio di tutte le AO italiane utilizzando i dati più recenti disponibili (bilanci consuntivi 2017);
2. Individuare casi di AO che mostrano dei miglioramenti nelle performance economiche nel periodo temporale 2015-2017 per identificare delle storie di successo di risanamento aziendale;
3. Analizzare le determinanti delle performance economiche sia in chiave generale che per le aziende che mostrano un miglioramento per discutere quali siano stati i principali driver di risanamento aziendale in quello stesso periodo e trarre lezioni per il sistema nel suo complesso.

Il capitolo è organizzato come segue: il paragrafo 13.2 discute come adattare logiche contabili pensati per il settore privato alla natura pubblica delle Aziende Ospedaliere e introduce il tema del risanamento con riferimento alle aziende pubbliche; il paragrafo 13.3 descrive la metodologia di analisi; il paragrafo 13.4 illustra gli indici economici e patrimoniali calcolati oltre al metodo seguito per la riclassificazione dei bilanci; i paragrafi 13.5 e 13.6 presentano e discutono i risultati, sia per l'intero panel di AO considerate, sia focalizzandosi su quelle che presentano un trend di miglioramento della performance economica nel triennio considerato; il paragrafo 13.7 infine propone alcune considerazioni conclusive.

³ Le ultime notizie pubblicate in merito risalgono al Comunicato stampa n. 55 del 30 agosto 2018 riportato di seguito: Il ministro della Salute, Giulia Grillo, ha chiesto alle Regioni di accelerare il percorso per l'approvazione in Conferenza Stato-Regioni dell'intesa col Governo sui piani di rientro per le aziende ospedaliere, volti all'efficientamento e al miglioramento della qualità delle cure, all'adeguamento dell'offerta dei servizi nonché all'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale. (...) I piani di efficientamento degli ospedali (aziende ospedaliere, IRCCS, aziende ospedaliere universitarie, presidi gestiti dalle Asl, altri enti pubblici che erogano prestazioni di ricovero e cura) erano previsti fin dalla legge di Stabilità per il 2016. Il relativo decreto ministeriale di applicazione della norma, che prevedeva un importante impatto in termini di efficientamento del sistema, era stato però bocciato dalla Corte costituzionale (sentenza n. 192 del 2017 su ricorso della Regione Veneto) nella parte in cui non prevedeva una "intesa" col Governo in Conferenza Stato-Regioni, ma solo un semplice passaggio nella Conferenza stessa. Dopo più di un anno che il decreto è rimasto in stand by, il ministero adesso sollecita nuovamente l'intesa, chiedendo di porre la questione all'ordine del giorno della Commissione Salute regionale, per poterla quindi al più presto portare in Conferenza Stato-Regioni. Tutto ciò nella certezza, conclude il ministro nella sua lettera, "dell'importanza che per prime le Regioni attribuiscono a ogni misura volta a migliorare le prestazioni a disposizione dei cittadini oltre che rendere efficiente e appropriato l'impiego delle risorse destinate alla sanità".

13.2 Le aziende ospedaliere: performance economiche, risanamento e fattori critici di successo

13.2.1 Quale significato per il risultato di esercizio delle AO?

La performance economica del SSN tradizionalmente è stata analizzata attraverso l'analisi dei conti economici e dei consolidati regionali (Cantù *et al.*, 2015, 2017), nonché dei conti consolidati nazionali riferibili ai dati estrapolati dalle banche dati nazionali come "OpenBDAP" (Corte dei Conti 2019). In tali analisi, l'enfasi è spesso posta sui risultati d'esercizio (o loro rideterminazioni), affiancata da approfondimenti svolti con riferimento ai costi del personale, alle disponibilità liquide, ai debiti verso i fornitori e alla spesa farmaceutica.

Nel lessico aziendale, il Conto Economico è lo strumento di misurazione dell'utile o della perdita prodotti da un'azienda in un determinato periodo di tempo ed è il principale strumento di misurazione dell'economicità aziendale. Esso difatti confronta il valore di ciò che l'azienda ha prodotto e venduto (i ricavi) con il valore delle risorse consumate per la produzione dei beni e dei servizi (i costi); la differenza tra questi valori determina il reddito di esercizio (Cantù *et al.*, 2015). Le specificità delle aziende pubbliche, unitamente all'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e ai processi di armonizzazione contabile in corso nel settore, hanno richiesto al legislatore e alle aziende stesse una profonda riflessione in merito a come adattare logiche, principi, modalità di determinazione dei valori e schemi contabili pensati per il settore privato alla natura pubblica delle aziende destinatarie di tali riforme e cambiamenti. Tra gli adattamenti necessari, due in particolare assumono particolare importanza rispetto agli obiettivi del presente capitolo e sono riferibili:

- i. a come interpretare la relazione tra il bilancio di esercizio e il concetto di economicità e
- ii. alla prevalenza per le aziende pubbliche di operazioni di scambio atipico e quindi all'impossibilità di interpretare il reddito d'esercizio come mera sintesi del rapporto tra valore dell'utilità generata e valore delle risorse consumate per produrla.

Con riferimento al primo aspetto, occorre difatti sottolineare come il bilancio di esercizio, e in particolare il conto economico, non sia sufficiente per misurare la capacità delle aziende pubbliche di conseguire le proprie finalità istituzionali nel rispetto dell'equilibrio economico e monetario, dal momento che il profilo economico non è l'unica determinante dell'economicità e soprattutto non rappresenta il fine della gestione bensì un vincolo alla gestione stessa. Tant'è che per poter apprezzare non solo l'efficienza e la produttività della azienda pubblica nell'impiego delle risorse ad essa affidate ma anche la sua efficacia e

quindi la sua capacità di rispondere ai bisogni della popolazione di riferimento, occorre utilizzare parametri e indicatori non economico-finanziari.

Il secondo aspetto, come anticipato, si riferisce alla costante presenza nelle aziende pubbliche di scambi che non avvengono a condizioni di mercato ma dipendono da decisioni prese da enti o poteri sovraordinati rispetto alla singola azienda. Di conseguenza, proventi e costi di un'azienda pubblica non necessariamente sono tra loro correlabili e il reddito d'esercizio rappresenta "solo" l'attitudine dell'azienda a consumare risorse, per il conseguimento delle proprie finalità istituzionali, in misura inferiore, pari o superiore a quelle attribuite/acquisite (Cantù *et al.*, 2015). Su questo aspetto, e con specifico riferimento alle peculiarità delle aziende del SSN, occorre pertanto considerare che il sistema istituzionale di remunerazione delle attività inficia parzialmente il significato dei proventi e costi e dunque del risultato di esercizio. I proventi, ad esempio, sono composti anche da finanziamenti regionali tra cui l'assegnazione da parte della regione di quote di trasferimento corrente non correlate all'attività di produzione i cd. «contributi in conto esercizio indistinti», che, rappresentando i quote di finanziamenti per funzioni, senza una diretta correlazione con il numero e la tipologia di prestazioni erogate dall'azienda. Possono altresì includere contributi per ripiano perdite⁴. Un tema diverso emerge rispetto ai componenti negativi di reddito: le dinamiche produttive delle aziende sono legate per una certa misura ad attività di committenza ovvero di esternalizzazione ad altri soggetti pubblici e privati. In termini descrittivi, si consideri che i costi per servizi delle aziende dell'SSN sono distinti a seconda della natura del soggetto da cui sono acquistate le prestazioni sanitarie e quindi soggetti pubblici (come nel caso della mobilità passiva per prestazioni erogate da altre aziende pubbliche della regione o fuori regione) o privati (ad esempio acquisti di prestazioni da ospedali, laboratori o ambulatori privati accreditati, farmaceutica convenzionata, convenzioni dei medici di medicina generale) e distinguendo inoltre le prestazioni sanitarie da quelle non sanitarie come mense, pulizie, etc. Nel caso delle AO in ogni caso dovrebbe prevalere la quota di produzione interna, con una bassa o minore incidenza dei costi derivanti da committenza di servizi sanitari a soggetti esterni.

Un ulteriore elemento da considerare nell'analisi del conto economico delle aziende sanitarie pubbliche è legato alle condizioni di sistema dei SSR e al ruolo espresso dalla Regione come capogruppo. In primo luogo, sebbene negli ultimi anni si siano rafforzati i processi di responsabilizzazione finanziaria

⁴ Tali quote di trasferimento sono rilevate dalle aziende come ricavi e non come incrementi di patrimonio netto. Pertanto, si origina una commistione tra il ruolo di proprietario e il ruolo di cliente/committente che la regione svolge nei confronti delle aziende (Anessi Pessina 2012, Cantù *et al* 2017).

e di accentramento delle regioni, i singoli sistemi regionali rimangono caratterizzati dalla presenza di aziende dotate di propria autonomia (Cantù *et al.*, 2017). Autonomia aziendale che è stata recentemente rafforzata anche dal DM 21/06/2016 in tema di Piani di Rientro che concentra l'attenzione e il calcolo dei parametri di inefficienza gestionale sulle singole aziende (più avanti nel paragrafo 13.2.2). Secondariamente, nell'analisi e interpretazione degli equilibri economici e reddituali delle aziende dell'SSN occorre considerare il sistema di regole e vincoli definiti dai singoli SSR nei confronti delle proprie aziende che in alcuni casi, come in quello lombardo, prevedono meccanismi di indirizzo e responsabilizzazione economica basati anche sul pareggio di bilancio⁵.

13.2.2 Il tema del risanamento aziendale in sanità

Il tema dei piani di risanamento

Nel corso degli ultimi anni, il tema del risanamento con riferimento alle aziende pubbliche è stato studiato secondo molteplici prospettive e, come già segnalato, attraverso l'analisi dei conti economici, dei consolidati regionali e nazionali. Le analisi più recenti sono condotte da e per organi istituzionali nell'ambito dell'esigenza di fotografare lo stato di salute dell'SSN e dell'efficacia delle azioni di risanamento implementate nelle Regioni. In particolare, tra gli ambiti investigati si rintracciano:

- i. Le diverse fasi che hanno caratterizzato l'adozione e l'implementazione dei PdR, focalizzando l'analisi sul gruppo di dieci Regioni sottoposte a PdR dal 2007 al 2015 (includendo pertanto anche le Regioni che nel 2015 sono uscite dalla procedura – Liguria e Sardegna). L'analisi condotta evidenzia le implicazioni di tali interventi di risanamento in termini di dotazioni infrastrutturali e opera un confronto tra l'evoluzione della qualità e dei tempi di attesa delle prestazioni, nonché della mobilità dei pazienti, anche comparativamente con le restanti Regioni (Occasional Paper Banca d'Italia, Aimone Gigio *et al.*, 2018).
- ii. La situazione delle gestioni economico-finanziarie dei servizi sanitari regionali, analizzata attraverso l'analisi dei risultati del Conto consolidato della sanità sulla base dei dati di contabilità nazionale aggiornati al Documento di economia e finanza pubblicato (DEF) nell'aprile 2019, e i conti definitivi dei servizi sanitari regionali in serie storica relativi al quinquennio 2013-2017. I principali approfondimenti riguardano il costo del personale, le disponibilità liquide, i debiti verso i fornitori e la spesa farmaceutica. Inoltre, sono operati dei confronti tra l'Italia e i principali paesi europei in riferimento alla spesa

⁵ Ad esempio in "Linee Guida contabili e tecniche per la redazione del Bilancio d'Esercizio 2017"; trasmesse con nota protocollo regionale n. A.1.2018.0053813 del 04/04/2018

sanitaria in termini di PIL, la spesa pro capite e la spesa sanitaria pubblica e privata (“out of pocket”) (Corte dei Conti 2019).

- iii. Le misure di contrasto ai disavanzi sanitari e i Piani di Rientro con una prospettiva regionale. Lo sforzo più recente è quello del recente Decreto Legge 35/2019 (c.d. Decreto Calabria) che dedica specifiche disposizioni alla regione Calabria, finalizzate a ripristinare il rispetto dei livelli essenziali di assistenza e ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi del Piano di Rientro (Servizio Studi Camera dei Deputati 2019).

Con riferimento al settore sanitario, sulla scia dei Piani di Rientro, è quindi da notare come abbia prevalso la logica di sistema e le analisi si siano principalmente focalizzate sul livello regionale e aggregato.

I Piani di rientro Aziendali

La legge 208 del 2015 ha previsto la redazione di Piani di Rientro Aziendali volti a promuovere il risanamento delle AO che presentano situazioni critiche in termini di performance economiche e/o di esiti clinici⁶. Dopo anni di focalizzazione sulle performance dei SSR, e avendo nel tempo registrato successi con i relativi Piani di Rientro, il legislatore nazionale pone per la prima volta in modo molto strutturato l’attenzione sulle performance delle singole aziende, focalizzandosi su quelle ospedaliere (di produzione dei servizi) e fornendo una serie di strumenti e definizioni operative molto precise al fine di avviare un percorso di risanamento. Non solo, infatti, fornisce dei parametri per individuare le aree di criticità per la performance economica, ma integra quest’ultima con quella clinica/organizzativa e fornisce l’indicazione di avviare percorsi di risanamento centrati su dei veri e propri piani strategici nella responsabilità delle Direzioni Generali delle aziende. Il tema del dissesto economico delle aziende ospedaliere viene quindi integrato con una prospettiva di individuazione delle criticità e loro contenimento, ma anche di sviluppo di interrogativi e soluzioni manageriali volti a risanare le situazioni aziendali non solo da punto di vista contabile. A tre anni dall’entrata in vigore della legge e del suo decreto attuativo, (DM 21/06/2016) le Regioni (responsabili dell’avvio del processo) e le singole aziende ospedaliere coinvolte si sono posizionate in modo molto eterogeneo nel panorama nazionale, anche in funzione di una serie di cambiamenti istituzionali (riassetto dei servizi sanitari regionali di alcune Regioni) e di aspetti normativi (conseguenti ai ricorsi in Corte di Cassazione presentati sul tema da alcune di esse).

⁶ La legge infatti, ne imponeva la redazione alle AO che presentassero una o entrambe le seguenti condizioni: uno scostamento tra costi e «ricavi determinati come remunerazione dell’attività, ai sensi dell’art. 8-sexies» D.lgs. 502/92, pari o superiore al 7% dei suddetti ricavi o, in valore assoluto, pari ad almeno 7 milioni di euro; il mancato rispetto dei parametri relativi a volumi, qualità ed esiti delle cure.

13.3 Metodo di lavoro

Il capitolo si propone di fornire una rappresentazione e disamina delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie delle AO pubbliche attraverso un'analisi per indici di bilancio, evidenziando le determinanti delle performance positive e analizzando i principali driver di risanamento aziendale. L'analisi è stata condotta a partire dai dati di bilancio come da modelli ministeriali CE e SP per il periodo 2015-17 e include sia indici economici sia indici patrimoniali (descritti al paragrafo 13.4). Si segnala che in funzione dei processi di accorpamento e ristrutturazione dei sistemi regionali, dal 2015 è cambiato il perimetro oltre che la codifica di numerose aziende in diverse regioni. Di conseguenza, per garantire la comparabilità dei dati è stato necessario focalizzare l'analisi sul triennio 2015-2017, evitando di estendere l'analisi anche a periodi precedenti.

L'analisi per indici di bilancio ha riguardato le AO pubbliche di tutte le Regioni italiane per garantire una copertura complessiva del territorio nazionale⁷. Nel computo delle AO rientrano tuttavia anche le ASST lombarde istituite nel 2015 (L.R. 23/2015) che, per effetto della riforma, sono diventate le uniche responsabili dell'erogazione di servizi ospedalieri e territoriali a vocazione generalista da parte pubblica. La portata di tale riassetto organizzativo ha reso di fatto non comparabili i dati di bilancio per le aziende lombarde tra il 2015 e 2016. Per questa ragione, al fine di analizzare un panel di aziende omogenee per caratteristiche e con dati di bilancio confrontabili, le analisi di seguito presentate non includono le aziende lombarde, la cui performance viene invece separatamente analizzata nel paragrafo 13.5.4 per il solo biennio 2016-2017.

Al fine di analizzare le determinanti delle performance economiche e poter operare confronti, le AO sono state classificate in 4 gruppi costruiti a partire dall'indice ROS calcolato per l'anno 2017 come rapporto tra il reddito operativo e il valore della produzione (si veda sotto paragrafo 13.4). In base al valore assunto da tale indice, le aziende sono state classificate nei seguenti 4 gruppi:

- ▶ Gruppo A: Aziende con un ROS maggiore di 0%;
- ▶ Gruppo B: Aziende con un ROS compreso tra -5% e 0%;
- ▶ Gruppo C: Aziende con un ROS compreso tra -10% e -5%;
- ▶ Gruppo D: Aziende con un ROS inferiore a -10%

⁷ Nel presente capitolo vengono analizzate 100 Aziende Ospedaliere, che insistono su 16 Regioni: Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Umbria, Veneto. Si segnala che sono state escluse dall'analisi: per la regione Lombardia l'Azienda Regionale Emergenza-Urgenza (A.R.E.U) e l'Agenzia Controllo Sociosanitario; per la regione Lazio, l'Azienda Reg. Emergenza Sanitaria ARES 118.

Questa classificazione ha consentito di approfondire le performance economiche e la situazione patrimoniale di un panel di aziende omogenee rispetto alla performance economica derivante dalla gestione operativa. La suddivisione in gruppi ha inoltre consentito di individuare i casi di AO che hanno mostrato dei miglioramenti nelle performance nel periodo temporale 2015-2017 identificando delle storie di successo ed evidenziando le aree di bilancio che più sono state interessate da azioni di risanamento.

Il paragrafo successiva illustra gli indici economici e patrimoniali calcolati, mentre il paragrafo 13.5 descrive le caratteristiche delle aziende analizzate e ne approfondisce le determinanti economiche e finanziarie della performance. Nel paragrafo 13.6 viene infine analizzata separatamente la performance economica e patrimoniale delle aziende AO che presentano un trend di miglioramento dell'indice ROS nel triennio considerato.

13.4 L'analisi di bilancio delle aziende ospedaliere pubbliche

L'analisi delle performance delle AO e dei driver di risanamento aziendale è stata svolta seguendo l'approccio classico dell'analisi di bilancio, tenendo conto delle specificità relative al settore sanitario e alle AO. Il tema è già stato affrontato nei Rapporti OASI 2015 e 2017 (Cantù *et al.*, 2015; Cantù *et al.*, 2017) sulla scia di quanto proposto ancora precedentemente nei Rapporti OASI 2009 (Anessi Pessina e Sicilia, 2009).

In questo capitolo si è scelto dunque di replicare le stesse strategie di elaborazione dei dati, di preparazione dei riclassificati di bilancio e di calcolo degli indici per due motivi essenziali:

1. L'approccio proposto è la migliore sintesi possibile della letteratura oggi esistente riferita alle aziende pubbliche nel settore sanitario, rispetto alla quale non sono state riscontrate innovazioni⁸;
2. Una finalità del Rapporto OASI è quella di produrre serie storiche confrontabili nel tempo rispetto ai principali dati dell'SSN italiano e delle sue aziende. Nonostante l'analisi qui presentata si concentri sul periodo 2015-2017 per

⁸ Rispetto a quanto presentato in Cantù *et al.* 2015 nel paragrafo 15.2 *L'analisi di bilancio nel settore sanitario: una breve sintesi della letteratura nazionale*, si è provveduto a fare una nuova ricerca per parole chiave sulle principali riviste di management sanitario, management pubblico e ragioneria italiane per verificare la presenza di contributi più recenti a supporto della letteratura già presentata nel lavoro citato. Questa ricerca non ha dato alcun esito portando quindi gli autori a ritenere che la review sulla cui base era stato sviluppato l'approccio seguito sia ancora aggiornata e completa.

le ragioni già illustrate nel paragrafo 13.3, il lettore può quindi confrontare i dati qui presentati con quanto fatto nelle edizioni precedenti del Rapporto risalendo indietro nel tempo.

Con riferimento alla riclassificazione dei dati di bilancio, primo passaggio per il calcolo degli indici utilizzati, si è adottato un approccio differenziato per Conto Economico (CE) e Stato Patrimoniale (SP). Per il CE è stata adottata una logica di riclassificazione per gestioni parziali con una particolare attenzione a quella caratteristica come illustrato in Tabella 13.1).

Si è scelto infatti di distinguere tra Valore della Produzione Interna (produzione valorizzata in base a volumi e mix di attività) e Valore della Produzione

Tabella 13.1 **Schema di riclassificazione del Conto Economico a valore della produzione e per gestioni parziali**

Macro Aggregato	Dettaglio
Valore della Produzione Interna	Ricavi per prestazioni ospedaliere e ambulatoriali Ricavi da intramoenia Ricavi da compartecipazione Contributi in c/esercizio vincolati Altri ricavi e proventi Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
Valore della Produzione da Contributi	Contributi indistinti da finanziamento regionale standard Contributi indistinti da risorse aggiuntive regionali Contributi indistinti da altri soggetti Sterilizzazioni degli ammortamenti
Proventi della Produzione Caratteristica	
Costi della Produzione Interna	Costi per beni e servizi Costi per personale (dipendente, convenzionato, altro non dipendente, libera professione) incluso IRAP Ammortamenti Accantonamenti e svalutazioni I costi, dove possibile, sono riportati al netto dei relativi rimborsi, concorsi e recuperi.
Costi della Produzione Esterna*	Costi della produzione esterna affidata a soggetti pubblici infragrupo Costi della produzione esterna affidata a soggetti privati convenzionati e accreditati e a erogatori extra-regionali
Risultato della gestione caratteristica (o Risultato Operativo)	
Proventi e Oneri accessori e finanziari	Includono proventi e oneri non sanitari da gestione accessoria e finanziaria, quali interessi attivi, altri proventi, interessi passivi e altri oneri finanziari
Proventi e Oneri straordinari	Includono rettifiche di valore delle attività finanziarie, sopravvenienze e insussistenze attive e passive, plus e minusvalenze
Oneri Tributari	Includono IRES e IRAP relativamente ad attività commerciali
Risultato di Esercizio	

* Tale aggregato non dovrebbe essere rilevante per le AO e prossimo allo zero. Tuttavia, si sceglie di mantenere la distinzione per verificare eventuali elementi di interesse nei dati contabili.

da Contributi (principalmente contributi correnti che riflettono la produzione solo in modo indiretto - quota capitaria e finanziamenti per funzione) includendo anche le quote di contributi in conto capitale imputate all'esercizio (sterilizzazione degli ammortamenti)⁹ e tutti i contributi extra-fondo. Il Valore della Produzione da Contributi è oggetto di particolare attenzione nelle analisi qui presentate soprattutto per quanto riguarda la quota da finanziamenti indistinti¹⁰. Questi rappresentano finanziamenti senza una diretta correlazione con il numero e la tipologia di prestazioni erogate dalle AO e sono, in parte, il riconoscimento dei costi sostenuti dalle aziende per lo svolgimento di «funzioni non tariffabili» (ad esempio la gestione di pronto soccorso e DEA); per altra parte, però, rappresentano una vera e propria copertura di perdite in corso di formazione. Questo fenomeno è stato oggetto di particolare attenzione da parte del decreto sui Piani di Rientro aziendale che lo hanno identificato come uno degli elementi di maggiore distorsione del risultato di esercizio da bilancio anche in contrapposizione al finanziamento per funzioni massimo ammissibile. Per questo motivo si dedicherà particolare attenzione alla valutazione dell'importo presentato nei bilanci delle AO e al limite del 42,9% dei ricavi per prestazioni (o il 30% del limite di remunerazione assegnato) come vorrebbe la norma nazionale¹¹. Il superamento di tale limite è potenzialmente un campanello di allarme da monitorare per evidenziare eventuali utilizzi impropri (ovvero diversi da quelli teoricamente assegnati) dei fondi.

Con riferimento ai Costi della Produzione Esterna si specifica che questi dovrebbero essere poco significativi nel caso delle AO in quanto si riferiscono all'acquisizione di servizi sanitari e sociosanitari da altri soggetti (pubblici o privati, anche da territori diversi da quelli di riferimento dell'azienda), fattispecie che riguarda in misura più rilevante le Aziende Sanitarie Locali con funzione di committenza che non le AO. Si è ritenuto tuttavia di mantenere questo macro-aggregato al fine di tutelare la eterogeneità delle funzioni assegnate alle AO nei diversi contesti regionali oltre che potenziali distorsioni nel funzionamento del

⁹ Coerentemente con il D.lgs. 118/2011 che tratta questi contributi come ricavi pluriennali, anziché come valori di capitale.

¹⁰ Che ricomprende le voci Contributi da Regione o Prov. Aut. per quota F.S. regionale indistinto; Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) - Risorse aggiuntive da bilancio regionale a titolo di copertura extra LEA; Contributi da Regione o Prov. Aut. (extra fondo) – Altro; Contributi da Aziende sanitarie pubbliche della Regione o Prov. Aut. (extra fondo) altro; Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) L. 210/92; Contributi da altri soggetti pubblici (extra fondo) altro; Contributi c/esercizio da privati.

¹¹ Come illustrato in Cantù *et al.* 2015: La percentuale del 42,9% è stata determinata in ossequio all'art. 8-sexies, c. 1-bis del D.lgs.502/92, secondo cui «il valore complessivo della remunerazione delle funzioni non può in ogni caso superare il 30 per cento del limite di remunerazione assegnato». Per essere il 30% del totale, i finanziamenti per funzione dovranno essere il 42,9% dell'altro 70% ($0.30 / 0.70 = 0.429$).

Tabella 13.2 **Schema di riclassificazione dello Stato Patrimoniale per liquidità ed esigibilità**

Macro Aggregato	Dettaglio
Attivo Fisso Netto (AFN)	Immobilizzazioni Immateriali Immobilizzazioni Materiali Immobilizzazioni Finanziarie (include anche i crediti v/ Stato e v/ regione per finanziamenti per investimenti, i crediti v/ regione per aumento fondo dotazione e per ripiano perdite, i crediti v/ gestioni liquidatorie e i crediti v/ prefetture) Le immobilizzazioni sono al netto dei fondi ammortamento.
Attivo a Breve	Liquidità Immedieate Liquidità Differite Disponibilità
Totale Attivo (Capitale Investito)	
Mezzi Propri (MP)*	Fondo di dotazione Contributi in conto capitale Altre voci di patrimonio netto
Passività a Medio Lungo termine	Fondi Rischi e Oneri (voci considerate prevalentemente a medio lungo termine) TFR Debiti a medio/lungo termine
Passivo a Breve	Fondi Rischi e Oneri (voci considerate prevalentemente a breve termine) Debiti a breve termine Ratei passivi
Risconti Passivi	Risconti Passivi Quote inutilizzate da contributi vincolati
Totale Passività (Mezzi Propri + Mezzi di Terzi)	

* Il fondo di dotazione coincide con la voce "A.III)" del modello SP 2008 e la voce "A.I)" del modello SP 2012. I contributi comprendono i finanziamenti per investimenti (finanziamenti per beni di prima dotazione; finanziamenti da Stato, regione e altri soggetti pubblici per investimenti; finanziamenti per investimenti da rettifica contributi in conto esercizio), le riserve da donazioni e lasciti vincolati ad investimenti, le riserve da plusvalenze da reinvestire e i contributi da reinvestire. Le altre voci di patrimonio netto sono determinate come somma algebrica delle riserve, degli utili / perdite degli esercizi precedenti, dei contributi per ripiano perdite e del risultato di esercizio.

Fonte: ripreso e adattato da Cantù *et al.*, 2015.

sistema. Anche se non previste teoricamente, alla luce dei numerosi cambiamenti di governance intervenuti negli ultimi anni, si ipotizza che possano essersi determinate nella pratica delle situazioni ibride per le quali i dati di bilancio possono mostrare differenze rispetto a quanto atteso.

Per lo Stato Patrimoniale (SP) ci si è basati, invece, su una logica di riclassificazione per liquidità ed esigibilità seguendo l'approccio dell'analisi di bilancio classica (Tabella 13.2). L'unica modifica rilevante è relativa ai risconti passivi che includono anche le quote inutilizzate di contributi vincolati (diversamente da quanto indicato da D.lgs. 118/2011). Inoltre, i risconti passivi vengono considerati come categoria a sé stante e non attribuita in base all'esigibilità a passività correnti o a medio lungo termine come da prassi privatistica.

Tabella 13.3 **Principali indici per l'analisi della performance economica da CE**

Indice	Numeratore	Denominatore	Utilizzo
ROS della gestione caratteristica	Reddito Operativo*	Valore della Produzione Totale**	Valutare la redditività aziendale derivante dalle attività di gestione caratteristica in rapporto al Valore della Produzione
Redditività totale	Reddito Netto di esercizio	Valore della Produzione Totale	Valutare la redditività aziendale in rapporto al Valore della produzione e confrontare aziende con dimensioni dissimili.
Redditività rispetto al Valore della Produzione Interna	Reddito Netto di esercizio	Valore della Produzione Interna	Valutare la redditività aziendale in rapporto al Valore della produzione e confrontare aziende con dimensioni dissimili.
Incidenza del valore della produzione interna	Valore della Produzione Interna	Valore della Produzione Totale	Valutare l'incidenza relativa di queste voci di provento caratteristico.
Incidenza dei costi della produzione interna	Costi della Produzione Interna	Costi della Produzione Totale	Valutare l'incidenza relativa di queste voci di costo.
Rapporto costi per beni e servizi e valore della produzione	Costi per Beni e Servizi	Valore della Produzione Totale	Valutare la quota di valore della produzione assorbita dai costi per beni e servizi
Rapporto costi per il personale e valore della produzione	Costi per personale	Valore della Produzione Totale	Valutare la quota di valore della produzione assorbita dai costi per il personale

* Calcolato come Proventi della produzione caratteristica meno Costi della Produzione Interna ed Esterna (Tabella 13.1)

** Coincidono con i Proventi della produzione caratteristica della Tabella 13.1

I dati di bilancio riclassificati sono stati utilizzati come base per il calcolo di indici espressivi della performance economica, patrimoniale e finanziaria delle AO. L'analisi di CE (con riferimento quindi alla performance economica) è stata articolata su tre dimensioni (redditività complessiva, articolazione dei proventi, articolazione dei costi della produzione) rispetto alle quali i principali indici calcolati vengono illustrati in Tabella 13.3.

Rispetto agli indici si è mantenuta la coerenza con l'approccio già adottato nei Rapporti OASI 2009, 2015, 2017 come già citato sopra. Nonostante ciò è bene ribadire anche in questa sede le motivazioni antistanti alcune scelte:

- Come specificato sopra nel paragrafo 13.2, il risultato di esercizio può avere un significato distorto nel settore pubblico e sanitario. Per questo motivo si preferisce utilizzare l'indice **ROS** che include il reddito operativo invece che il reddito netto come misura della redditività aziendale, focalizzando quindi l'attenzione sulla performance economica derivante dalla gestione caratteristica. Nonostante ciò si calcolano anche indici che utilizzano il risultato di esercizio al fine di confrontare ulteriormente le performance aziendali.

Tabella 13.4 **Principali indici per l'analisi della performance da SP**

Indice	Numeratore	Denominatore	Utilizzo
Rapporto di Indebitamento	Mezzi di Terzi	Totale Passivo	Valutare l'esposizione debitoria
Copertura delle Immobilizzazioni	Mezzi Propri	Attivo Fisso Netto	Valutare la capacità del patrimonio netto di supportare gli investimenti
Obsolescenza delle Immobilizzazioni Materiali (Fabbricati, Impianti e Macchinari, Attrezzature Sanitarie)	Fondo Ammortamento dell'Immobilizzazione Materiale	Valore Lordo dell'Immobilizzazione Materiale	Valutare per le principali Immobilizzazioni Materiali l'obsolescenza
Liquidità Primaria	Liquidità Immediate + Differite	Passivo a Breve	Valutare la capacità dell'azienda di assolvere alle passività a breve
Liquidità Secondaria	Attivo a Breve	Passivo a Breve	Valutare la capacità dell'azienda di assolvere alle passività a breve

- Si propongono alcune riflessioni specifiche circa il **Valore della Produzione Interna** per discutere l'eventuale effetto distorto della presenza di contributi indistinti tra le voci del Valore della Produzione da Contributi, come motivato più sopra in questo stesso paragrafo.

L'analisi di SP è stata articolata su tre principali dimensioni: solidità patrimoniale, obsolescenza delle immobilizzazioni, liquidità. Gli indici utilizzati sono presentati in Tabella 13.4.

13.5 Le performance delle aziende

13.5.1 Caratteristiche dei gruppi di aziende per performance raggiunta nell'anno 2017

I risultati delle analisi sono di seguito esposti raggruppando le AO in quattro categorie, create, come descritto nel paragrafo 13.3, in base alla performance economica delle aziende nell'anno 2017, ovvero definendo dei valori soglia dell'indice ROS. Di seguito si presenta la distribuzione tra i quattro gruppi considerati delle AO per regione (Tabella 13.5).

Il numero di AO che presenta un reddito operativo positivo è molto basso (4 su 100). 39 AO su 100 presenta invece ROS ampiamente negativi (oltre -5%, guardando ai gruppi C e D). Questo scenario può dipendere da diversi fattori legati sia ai ricavi che ai costi della produzione. Un risultato operativo negativo può infatti derivare da incapienza e sotto-dimensionamento dei ricavi rispetto

Tabella 13.5 **Distribuzione dei gruppi di AO per soglia di performance del ROS, per regione, anno 2017**

Tutte le regioni	A (>0%)	B (<=-0% e > -5%)	C (>=-5% e <-10%)	D (>=-10%)	Numero di AO totale
Basilicata		2			2
Calabria		2		3	5
Campania	3	4	3		10
Emilia Romagna		3	3		6
Friuli Venezia Giulia		2			2
Lazio			1	6	7
Liguria			1	1	2
Lombardia		19	13		32
Marche		3			3
Piemonte		5	1		6
Puglia		1	1	2	4
Sardegna		2	1		3
Sicilia	1	6	2		9
Toscana		4			4
Umbria		2			2
Veneto		2	1		3
Totale AO	4	57	27	12	100

all'attività produttiva e ai costi sostenuti. Viceversa può dipendere da inefficienze nella gestione caratteristica e di conseguenza da un valore dei costi della produzione sproporzionato in eccesso rispetto ai ricavi. Entrambe le situazioni sono da considerare critiche, poiché:

- ▶ possono esprimere possibili inefficienze nella gestione dei costi per la produzione di servizi o più in generale una cattiva gestione delle attività produttive;
- ▶ un valore della produzione sotto-dimensionato e quindi ricavi insufficienti rispetto alle attività possono orientare verso un uso opportunistico delle poste relative alla gestione finanziaria e straordinaria.

Tra le aziende del gruppo A (quello con performance migliori nell'anno 2017) il massimo valore raggiunto da questo indice è di 6%: questa AO esprime quindi una ottima capacità di governare la gestione operativa utilizzando tutte le fonti del valore della produzione (sia interna che da contributi) a compensazione dei costi di produzione. Nel gruppo D (con le peggiori performance economiche) il minimo raggiunto è di -57%, evidenziando una situazione di ampia difficoltà aziendale a livello di gestione operativa che lascia intendere come anche la redditività generale sia complessivamente compromessa.

Complessivamente (Tabella 13.6), la redditività operativa (ROS) delle AO dell'SSN si assesta sul valore medio del -7% segnalando che senza le gestio-

Tabella 13.6 **Valori medi, massimi e minimi del ROS per gruppo di AO, 2017**

Gruppi di AO	Media	Max	Min
A ($\geq 0\%$)	3%	6%	0%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	-3%	-1%	-5%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	-7%	-5%	-10%
D ($\leq -10\%$)	-32%	-14%	-57%
Totale Aziende	-7%	-	-

ni diverse da quella caratteristica il sistema presenterebbe complessivamente esclusivamente perdite di esercizio.

Guardando alla redditività complessiva delle AO e spostando quindi l'attenzione dal reddito operativo al reddito di esercizio (RE), risulta interessante commentare la distribuzione dei risultati di esercizio delle AO, evidenziando l'incidenza delle aziende con un RE positivo rispetto al totale. Escluse le AO lombarde le restanti 68 aziende presentano la distribuzione riportata in Figura 13.1.

Nel periodo considerato si coglie un importante trend di miglioramento dei risultati economici delle aziende, con una progressiva riduzione del numero delle aziende con risultato negativo. Le AO con risultato di esercizio positivo (Figura 13.2), oltre che aumentare nel numero, vedono anche un progressivo spostamento verso le classi di risultato di esercizio di valore assoluto di fascia intermedia (fascia tra 20 e 100 mila euro e 100 e 200 mila euro annui). Questo potrebbe essere interpretato come il segnale di un positivo consolidamento dei risultati delle AO dopo un periodo di instabilità nei risultati e / o nei modelli di finanziamento. Diverso il trend per i risultati di esercizio di quelle aziende che

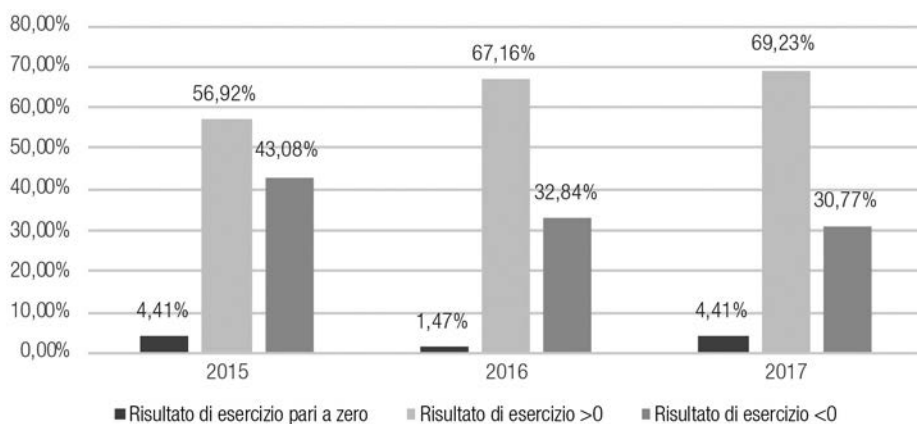
Figura 13.1 **Distribuzione delle AO (esclusa Lombardia) per risultato di esercizio**

Figura 13.2 **Distribuzione delle AO (esclusa Lombardia) con risultato di esercizio > 0 per ammontare del risultato di esercizio**

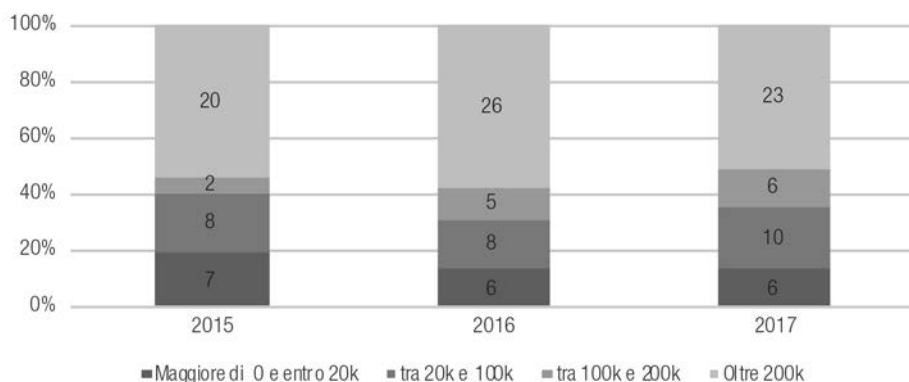
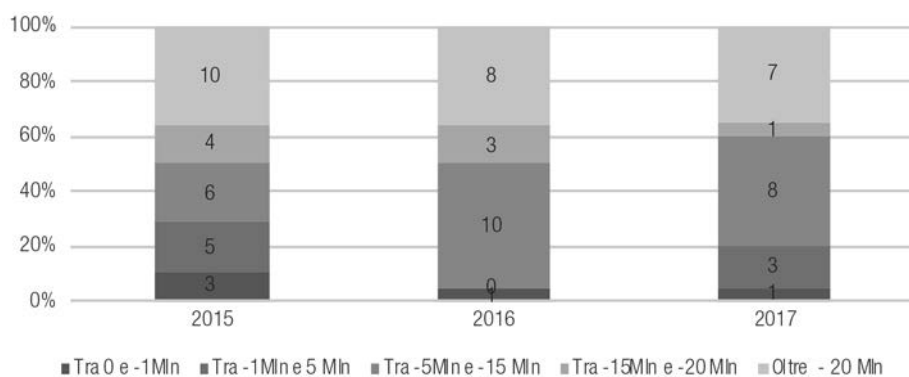


Figura 13.3 **Distribuzione delle AO (esclusa Lombardia) con risultato di esercizio < 0 per ammontare del risultato di esercizio**



si collocano in perdita, Figura 13.3), per le quali tra il 2015 e il 2017 (nonostante il loro numero si sia ridotto) osserviamo un progressivo aumento dell'incidenza percentuale delle classi di perdita economica più ampia. Possiamo quindi immaginare che le AO che nel 2015 si collocavano nelle fasce di perdita economica tra 0 e 1 milione di euro e tra 1 e 5 milioni, siano quelle che siano passate a risultato economico positivo tra il 2016 e il 2017.

Passando a commentare gli indici calcolati a partire dal risultato di esercizio, è bene evidenziare da subito il fatto che i gruppi B, C, D che presentano ROS negativo possono includere aziende con RE sia negativo che positivo, proprio per le diverse modalità di calcolo dei due indicatori, e viceversa per il gruppo A. Si ricorda quindi al lettore che l'indice ROS guarda alla redditività limitatamente con riferimento alla gestione caratteristica (ovvero quella riferita all'attività principale delle AO, ovvero l'erogazione di servizi sanitari e di

supporto diretto come definito in Tabella 13.1). La redditività totale guarda invece a tutte le gestioni aziendali (include quindi anche la finanziaria, straordinaria e tributaria) e utilizza come *proxy* il risultato di esercizio esposto in bilancio.

Partendo dalle aziende che esprimono un ROS positivo (Gruppo A), queste presentano una redditività totale media complessivamente positiva (maggiore di zero per tutti gli anni analizzati) e consolidata nel 2017 con un valore di poco sopra il 2%. Queste aziende, quindi, non solo sono in grado di produrre redditività positiva rispetto alle attività tipiche (ROS medio nel 2017 è pari a 3,1%) ma riescono anche a mantenere un valore positivo nonostante l'incidenza delle altre gestioni aziendali che contribuiscono negativamente (infatti 3,1% è maggiore di 2,6%).

Un trend di miglioramento è riscontrabile per tutti i gruppi e per il sistema AO nel suo complesso: per tutti, infatti, sia l'indice di redditività totale che il ROS migliorano tra il 2015 e il 2017 (Tabella 13.7 e Tabella 13.8). Per il gruppo B si noti che nel 2017 si arriva ad un valore di redditività complessiva di poco superiore allo zero (media dell'anno è 0,3%). Questo gruppo quindi, nonostante presenti un ROS negativo per lo stesso anno (-2,9%), mediamente è composto da aziende che chiudono il bilancio con un modesto risultato di esercizio positivo, recuperando quindi con le altre gestioni la perdita accumulata su parte operativa. Per commentare ulteriormente questo fenomeno, possibile anche per gli altri gruppi e anni, si osservi la Tabella 13.9.

Tabella 13.7 **Redditività totale, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

RISULTATO DI ESERCIZIO / VALORE DELLA PRODUZIONE TOTALE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	0,1%	0,2%	2,6%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	-0,7%	-0,2%	0,3%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	-4,0%	-2,3%	-1,2%
D ($\leq -10\%$)	-35,4%	-30,8%	-24,8%
Totale Aziende	-7,5%	-6,0%	-4,3%

Tabella 13.8 **ROS, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

ROS: REDDITO OPERATIVO / VALORE DELLA PRODUZIONE TOTALE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	-1,2%	-1,3%	3,1%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	-4,3%	-3,1%	-2,9%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	-7,8%	-7,3%	-6,5%
D ($\leq -10\%$)	-42,1%	-36,8%	-31,7%
Totale Aziende	-11,6%	-9,9%	-8,5%

Tabella 13.9 **Numero di AO con risultato di esercizio positivo per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

NUMERO DI AZIENDE CON RISULTATO DI ESERCIZIO POSITIVO			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	100%	100%	75%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	66%	84%	87%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	57%	64%	64%
D ($\leq -10\%$)	0%	0%	0%
Totale Aziende	54%	65%	66%

In tutti i gruppi, con esclusione del gruppo D, oltre la metà delle aziende presentano un risultato di esercizio positivo. Interessante notare che la percentuale aumenta nel triennio per tutti i gruppi di aziende a segnalare e ulteriormente rinforzare il processo di miglioramento delle performance diffuso nel sistema. Rispetto al gruppo D è importante a questo punto segnalare che per queste aziende la performance è negativa sia con riferimento alla gestione operativa sia più complessivamente rispetto all'intero bilancio.

13.5.2 Le determinanti economiche delle performance

Se il quadro complessivo sulla redditività aziendale segnala un trend positivo di miglioramento è interessante analizzare quali ne siano state le determinanti. Si può meglio comprendere la natura dell'indice ROS utilizzato per la costruzione dei gruppi di performance, tramite l'analisi di due indici:

- i. L'incidenza del Valore della Produzione Interna;
- ii. L'incidenza del Valore della Produzione da Contributi.

A questi si aggiunge un terzo indice utile per la discussione e per esplorare le determinanti economiche sul lato costi:

- iii. l'incidenza e la composizione dei Costi della Produzione sul Valore della Produzione.

Un primo approfondimento riguarda la composizione interna del Valore della Produzione che, secondo la riclassificazione proposta nel paragrafo 13.4, è composto dalla componente Interna e da Contributi. La prima include i ricavi connessi all'attività produttiva (tariffe, ticket, intramoenia, contributi in conto esercizio vincolati, etc...) mentre la seconda include principalmente i contributi in conto esercizio indistinti (o meglio non vincolati) e le sterilizzazioni. Nonostante l'indicazione normativa di principio circa il mix ideale delle due sia

Tabella 13.10 **Incidenza del Valore della Produzione interna, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

VALORE DELLA PRODUZIONE INTERNA / VALORE DELLA PRODUZIONE TOTALE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	–	54,1%	52,8%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	59,3%	67,7%	68,2%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	52,2%	65,8%	66,9%
D ($\leq -10\%$)	75,1%	73,0%	74,4%
Totale Aziende	58,4%	67,5%	68,1%

chiaro (in rapporto 30-70, si veda sopra il paragrafo 13.4), si è riscontrato negli ultimi anni una tendenza al ricorso ai contributi indistinti come sostitutivi del finanziamento a tariffa. Questo è avvenuto soprattutto nei casi in cui si intendeva supportare il risanamento aziendale tramite il ripiano delle perdite grazie all'intervento regionale e non a interventi organizzativi e amministrativi. Un maggior sbilanciamento del Valore della Produzione verso le componenti da Contributi è quindi uno tra i segnali di queste prassi. Guardando ai dati presentati in Tabella 13.10 si osservano alcuni fenomeni interessanti:

- i. Prescindendo dai gruppi, e osservando il sistema AO nel suo complesso e nel trend 2015-2017, si osserva come complessivamente la quota di ricavi derivanti da Produzione interna si consolidi e si assesti su una media di 68,1% nel 2017.
- ii. Questo trend di consolidamento dell'indice riguarda tutti i gruppi con la sola eccezione del gruppo D e del gruppo A.
- iii. L'indice è inversamente proporzionale alla redditività operativa, ovvero è più basso per le aziende del gruppo A e molto più alto per le aziende del gruppo D (quelle con la performance economica peggiore).

Prima di passare all'interpretazione degli indicatori è necessario puntualizzare il dato per l'anno 2015 relativamente al gruppo A. Il gruppo è composto da sole quattro aziende, di cui tre campane e una siciliana. Gli addetti ai lavori riportano che in quell'anno e con maggior rilevanza per le aziende campane qui incluse fu realizzato un errore nella contabilizzazione di alcune voce di ricavo che falsano il calcolo dell'indicatore presentato in Tabella 13.10. Per questo motivo si è scelto di omettere il dato per quel gruppo e per quell'anno.

Essendo l'indice ROS calcolato ponendo al denominatore il Valore della Produzione totale, questi primi indici che evidenziano importanti differenze tra le aziende dei gruppi A, B, C, D (Tabella 13.10), suggeriscono come un fattore determinante per la performance delle aziende sia proprio l'ammontare di Con-

Tabella 13.11 **Incidenza del Valore della Produzione interna, valori medi per gruppi di performance differenziando per regioni in Piano di Rientro e non (escluso Lombardia)**

VALORE DELLA PRODUZIONE INTERNA / VALORE DELLA PRODUZIONE TOTALE			
Gruppi di AO		2015	2017
Regioni Non in PdR	A ($\geq 0\%$)	–	–
	B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	74,0%	75,6%
	C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	79,2%	81,2%
	D ($\leq -10\%$)	–	–
	Totale Aziende	74,9%	76,6%
Regioni in PdR	A ($\geq 0\%$)	21,0%	52,8%
	B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	46,1%	61,4%
	C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	41,3%	61,2%
	D ($\leq -10\%$)	75,1%	74,4%
	Totale Aziende	50,5%	64,0%

tributi ricevuti. Questi infatti sono più alti nel caso delle aziende migliori, con il gap più evidente tra il gruppo C e D e tra A e B: quello che fa la differenza tra una redditività ampiamente negativa (oltre il -10%) o solo modestamente negativa, e tra una redditività positiva o solo moderatamente negativa (entro il -5%) sembra essere infatti questo valore. Minori invece sono le differenze nel caso del confronto tra i gruppi B e C. Sarebbe necessario a questo punto indagare i meccanismi regionali alla base di questo esito: i contributi indistinti sono erogati alle AO portatrici di migliori performance oppure viceversa sono utilizzati per supportare le AO in maggiori difficoltà?

Per indagare le determinanti aziendali ed economiche alla base di questi risultati sarebbe quindi necessario azzerare o standardizzare l'effetto dei contributi regionali nella composizione del valore della produzione, come suggerito nel percorso dei Piani di Efficientamento Aziendale e implementato in Cantù *et al.* (2017). In questo capitolo non si è volutamente seguita questa direzione per due motivi: i parametri utilizzabili per la standardizzazione dei valori delle singole AO sono stati calcolati con riferimento all'anno 2015, mentre questa analisi è orientata anche ad anni successivi; si voleva nuovamente puntare l'attenzione su questo per far emergere le differenze tra AO anche in relazione alla performance raggiunta.

Osservando gli stessi dati distinti per regioni in Piano di Rientro¹² e non, l'indice mostra valori decisamente più bassi per il secondo gruppo (in PdR) segnalando come la pratica del ricorso a contributi indistinti sia più diffusa in quei contesti. Si segnala però che anche in questi casi, l'incidenza di questa voce è in riduzione.

¹² Si segnala che ai fini delle elaborazioni, sono state considerate "Regioni in Piano di Rientro" tutte le regioni che per almeno un anno nel periodo 2007-2019 sono state interessate da questa misura. Sono altresì stati considerate anche le regioni che hanno sottoscritto i cosiddetti "Piani leggeri" (Puglia e Piemonte).

Con riferimento all'incidenza dei costi, di seguito si commenta prima l'incidenza dei costi totali (Tabella 13.12), poi dei costi per beni e servizi (Tabella 13.13) e del personale (Tabella 13.14). L'indicatore che rapporta i costi della produzione al valore della produzione è utile in abbinamento al ROS per valutare l'entità delle perdite registrate sul risultato operativo. Guardando al dato medio complessivo per il 2017, i costi della produzione (sia interna che esterna) corrispondono al 108,4% del valore della produzione. Anche questo indice mostra due tendenze: un complessivo miglioramento dal 2015 al 2017 per tutti i gruppi di aziende da un lato; indici nettamente più alti per le aziende del gruppo D dall'altro. Nel 2017, per le aziende di questo gruppo, i costi della produzione superano i ricavi di circa il 32%, avendo comunque recuperato circa 10 punti percentuali

Tabella 13.12 **Incidenza dei costi della produzione, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

COSTI DELLA PRODUZIONE / VALORE DELLA PRODUZIONE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	101,2%	101,3%	96,9%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	104,4%	103,4%	103,0%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	107,8%	107,3%	106,5%
D ($\leq -10\%$)	142,1%	136,8%	131,7%
Totale Aziende	111,6%	109,9%	108,4%

Tabella 13.13 **Incidenza dei costi per beni e servizi, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

COSTI PER BENI E SERVIZI / VALORE DELLA PRODUZIONE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	39,2%	39,7%	37,5%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	38,1%	37,0%	37,1%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	38,4%	36,9%	35,4%
D ($\leq -10\%$)	50,1%	47,0%	45,4%
Totale Aziende	40,3%	38,9%	38,2%

Tabella 13.14 **Incidenza dei costi per personale, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

COSTI PER PERSONALE / VALORE DELLA PRODUZIONE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	56,7%	57,3%	56,8%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	57,1%	56,6%	57,8%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	75,0%	73,7%	72,1%
D ($\leq -10\%$)	59,7%	59,8%	59,4%
Totale Aziende	56,7%	57,3%	56,8%

rispetto al 2015. Valutando l'indice calcolato per i soli costi per la produzione interna, vediamo come il suo andamento sia molto simile e limitato (presentando un'incidenza di pochi punti percentuali sul valore della produzione) a quello per i costi della produzione totali, segnalando come per le AO analizzate i costi della produzione esterna siano poco significativi.

Tra i costi della produzione interna, i costi per beni e servizi valgono mediamente (anno 2017) il 38,2% del valore della produzione. Questa categoria è stata oggetto di una lieve revisione tra il 2015 e il 2017, come mostrano gli indici presentati per i quattro gruppi di performance che hanno un andamento abbastanza omogeneo e in decrescita. I gruppi C e D, che già partivano nel 2015 con una incidenza maggiore (rispettivamente di 38,4% e 50,1%) sono comunque quelli che hanno contenuto maggiormente i costi per beni e servizi riducendoli, nel caso del gruppo D, di circa 5 punti percentuali. Le aziende con le performance peggiori sembrano dunque presentare una maggiore incidenza di questa voce di costo.

L'incidenza dei costi del personale è in media del 56,8% nel 2017 ed è ancora più stabile di quella per beni e servizi. Questa voce presenta inoltre minori differenze tra gruppi, con la sola eccezione del gruppo C che nel 2017 si attesta intorno al 72,1%, presentando valori simili anche negli anni precedenti.

13.5.3 Le performance patrimoniali e finanziarie

Passando a commentare la situazione patrimoniale, si riportano gli indici di solidità (Tabella 13.15), di obsolescenza delle immobilizzazioni (Tabella 13.16) e di liquidità (Tabella 13.17).

Tabella 13.15 **Indice di solidità, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

INDICE DI INDEBITAMENTO			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	61,7%	53,2%	52,9%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	54,3%	50,4%	48,3%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	51,1%	46,7%	46,7%
D ($\leq -10\%$)	59,7%	62,2%	68,6%
Totale Aziende	55,0%	51,9%	51,9%
COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	43,9%	52,4%	71,1%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	65,0%	71,2%	74,3%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	69,9%	72,8%	70,0%
D ($\leq -10\%$)	32,8%	29,9%	21,2%
Totale Aziende	59,1%	63,1%	63,9%

Tabella 13.16 **Indici di obsolescenza delle immobilizzazioni, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

OBSOLESCENZA FABBRICATI			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A (>=0%)	75,3%	79,9%	56,3%
B (<=0% e >-5%)	78,6%	81,4%	89,7%
C (<=-5% e >-10%)	65,0%	70,3%	75,5%
D (<=-10%)	58,1%	67,1%	75,2%
Totale Aziende	71,9%	76,5%	82,8%
OBSOLESCENZA IMPIANTI E MACCHINARI			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A (>=0%)	54,5%	57,5%	64,0%
B (<=0% e >-5%)	74,9%	78,9%	80,6%
C (<=-5% e >-10%)	75,3%	73,4%	76,9%
D (<=-10%)	76,8%	79,7%	82,0%
Totale Aziende	74,4%	77,0%	79,4%
OBSOLESCENZA ATTREZZATURE SANITARIE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A (>=0%)	84,5%	87,1%	88,5%
B (<=0% e >-5%)	86,8%	90,1%	89,3%
C (<=-5% e >-10%)	78,8%	81,1%	82,6%
D (<=-10%)	91,9%	92,8%	93,9%
Totale Aziende	85,9%	88,5%	88,7%

Tabella 13.17 **Indici di liquidità, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

INDICE DI LIQUIDITÀ PRIMARIA			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A (>=0%)	1,06	1,27	1,24
B (<=0% e >-5%)	1,09	1,28	1,26
C (<=-5% e >-10%)	1,04	1,17	1,19
D (<=-10%)	1,15	1,03	0,72
Totale Aziende	1,09	1,17	115
LIQUIDITÀ SECONDARIA			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A (>=0%)	1,11	1,38	1,35
B (<=0% e >-5%)	1,17	1,32	1,39
C (<=-5% e >-10%)	1,13	1,28	1,31
D (<=-10%)	0,85	0,81	0,75
Totale Aziende	1,10	1,22	1,26

Rispetto agli indici di solidità, quello di indebitamento segnala un'ulteriore trend positivo di sistema: l'indice (che esprime l'incidenza dei mezzi di terzi sul totale delle passività aziendali) è in progressiva diminuzione, segnalando la tendenza alla riduzione di posizione debitorie. In questo caso però, la dinamica

risulta meno chiara: i valori più bassi si registrano per i gruppi B e C, mentre i gruppi A e D (in cui si ricorda sono rispettivamente raggruppate le aziende con le performance economiche migliori e le peggiori) condividono il fatto di presentare i valori più alti (nel 2015). Analizzando l'evoluzione dell'indice di indebitamento per questi due gruppi nel triennio analizzato, emerge tuttavia un trend opposto: il gruppo D è l'unico che presenta un aumento del rapporto di indebitamento tra il 2015 e il 2017, evidenziando come le aziende con performance operativa peggiore siano quindi anche quelle con un maggiore e crescente livello di indebitamento; al contrario le AO del gruppo A vedono una importante riduzione al 2017 (circa 8 punti percentuali) di questo indice a segnale di un importante sforzo in questa direzione. È importante ricordare però in questa sede che il gruppo A è composto da sole 4 aziende, le riflessioni su questo gruppo risentono quindi delle specifiche situazioni di queste (A e D).

All'opposto, l'indice di copertura delle immobilizzazioni segnala quale sia il contributo del patrimonio netto aziendale alla copertura del valore delle immobilizzazioni. Coerentemente con quanto già discusso per l'indebitamento si segnala che: tutti i gruppi vedono un andamento simile e un progressivo miglioramento negli anni; il gruppo D presenta valori bassi che segnalano una minore incidenza di patrimonio netto che va ulteriormente riducendosi tra il 2015 e il 2017.

Per quanto riguarda l'obsolescenza delle immobilizzazioni, nel 2017 le AO presentano fabbricati al 82,8% della loro vita utile, impianti e macchinari al 79,4% e attrezzature sanitarie al 88,7%. Complessivamente questo è segnale di carenza di investimenti da parte delle AO, per le quali si osserva una progressiva e costante riduzione della vita utile dei principali beni coinvolti nella produzione di assistenza sanitaria. Questo fenomeno si osserva per tutti i gruppi di aziende ed è da intendersi come un campanello di allarme per gli anni a venire.

Le aziende mostrano complessivamente una buona situazione di liquidità, con indici che nel 2017 superano lievemente l'unità sia rispetto alla liquidità primaria (più stringente) sia a quella secondaria. I gruppi A, B e C vedono aumentare la loro liquidità nel triennio fino a valori (oltre 1,20 e 1,30) che iniziano ad essere segnale di eccesso di liquidità (anche se ancora limitata essendo comunque inferiore a 1,5). In controtendenza, il gruppo D, presenta nel 2017 valori al di sotto dell'unità, dopo quella che sembra essere stata una netta revisione della liquidità tra il 2015 e il 2016.

13.5.4 Le aziende Lombarde

Le aziende lombarde oggetto di analisi sono 32¹³. Secondo i valori del ROS queste si concentrano nei gruppi B (19) e C (13). Nessuna azienda presenta

¹³ Nel presente paragrafo, sono state incluse dall'analisi tutte le ASST lombarde ed escluse l'Azienda Regionale Emergenza-Urgenza (A.R.E.U) e l'Agenzia Controllo Sociosanitario.

quindi redditività operativa positiva (gruppo A) ma allo stesso tempo nessuna manifesta una grave performance negativa (gruppo D). Il ROS medio per il 2017 risulta infatti essere pari a -5.3% , migliore del dato medio per lo stesso anno delle altre AO italiane. La Tabella 13.18 presenta i dati per tutti gli indici calcolati, comparando i dati per le aziende lombarde nei gruppi B e C, con il dato medio lombardo e quello medio italiano per il 2017. Sul fronte delle performance economiche, le aziende lombarde presentano per il 2017 dati medi in linea con quello delle altre aziende, con alcune eccezioni, oltre alla migliore (relativamente) redditività già richiamata. Inoltre, le aziende lombarde presentano complessivamente

- ▶ una minore incidenza dei costi per la produzione interna;
- ▶ una simile incidenza dei costi del personale e dei costi per beni e servizi.

Rispetto invece alla situazione patrimoniale, dall'analisi emerge come le aziende lombarde presentino un indice di indebitamento più elevato rispetto alla media italiana ($51,9\%$): nel 2017 infatti l'indice è pari al $87,6\%$ per le aziende del gruppo B e al $83,6\%$ per le aziende del gruppo C, segnalando un maggiore grado di dipendenza da terzi finanziatori per le aziende lombarde. Si segnala che il valore dell'indice di indebitamento si attesta nel biennio considerato su

Tabella 13.18 **Indici calcolati per le 32 aziende lombarde, anni 2016 e 2017, valori medi per gruppi di performance**

Indici di performance economica							
	B		C		Tutte AO Lombardia*		AO Italia
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2017
ROS	-3,9%	-4,2%	-6,5%	-6,8%	-5,0%	-5,3%	-8,50%
Incidenza del Valore della Produzione Interna	68,4%	67,9%	72,0%	71,3%	69,9%	69,3%	68,10%
Incidenza Costi Totali	103,9%	104,2%	106,5%	106,8%	105,0%	105,3%	108,40%
Incidenza Costi della Produzione Interna	102,9%	103,8%	105,1%	105,4%	103,8%	104,4%	107,80%
Incidenza Costi del Personale	62,5%	63,8%	56,3%	56,5%	60,0%	60,9%	59,40%
Incidenza Costi Per Beni e Servizi	31,8%	31,6%	34,8%	35,3%	33,0%	33,1%	26,20%
Indici di performance patrimoniale e finanziaria							
	B		C		Tutte AO Lombardia*		AO Italia
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2017
Indice di Indebitamento	87,2%	87,6%	87,9%	83,6%	87,5%	86,0%	51,90%
Indice di Copertura delle Imm.	66,0%	67,1%	66,2%	66,5%	66,1%	66,9%	63,90%
Obsolescenza Fabbricati	87,7%	93,3%	67,1%	75,3%	79,3%	86,0%	82,80%
Obsolescenza Impianti e Macchinari	82,3%	84,4%	86,1%	87,8%	83,9%	85,8%	79,40%
Obsolescenza Attrezzature Sanitarie	89,4%	90,8%	87,9%	90,1%	88,8%	90,5%	88,70%
Liquidità Primaria	80,8%	86,4%	88,3%	92,6%	83,8%	88,9%	115,20%
Liquidità Secondaria	87,5%	93,5%	95,4%	100,7%	90,7%	96,4%	126,10%

* Con AO lombarde si intende le 32 aziende incluse nell'analisi come descritte nel corrente paragrafo e includendo le ASST.

valori significativamente maggiori anche della media nazionale per il gruppo D, le cui aziende presentavano il maggiore grado di dipendenza da terzi. Parallelamente, anche per quanto riguarda gli indici di liquidità si registrano dei valori che si discostano marcatamente dalla media nazionale, evidenziando una minore capacità delle aziende lombarde (soprattutto del gruppo B) di far fronte alle uscite correnti con entrate correnti. Rispetto agli indici di obsolescenza, infine, regione Lombardia presenta diffusamente dei valori più elevati.

13.6 I percorsi di risanamento aziendale

Come evidenziato nel paragrafo 13.5, la suddivisione in gruppi delle AO consente di individuare i casi che hanno mostrato miglioramenti nelle performance economiche nel periodo temporale 2015-2017. Di seguito saranno pertanto identificate le caratteristiche di tali AO (13.6.1), nonché i principali driver di risanamento emersi dall'analisi della redditività, solidità, obsolescenza delle immobilizzazioni e liquidità delle aziende (13.6.2).

13.6.1 Caratteristiche delle aziende che mostrano traiettorie di risanamento (esclusa regione Lombardia)

Le aziende che mostrano un miglioramento del ROS nel periodo in esame sono complessivamente 36 (Tabella 13.19), pari al 53% del totale delle AO. La distribuzione di queste tra i gruppi e le regioni di appartenenza mostra che tutte

Tabella 13.19 **Distribuzione dei gruppi di AO in miglioramento per soglia di performance del ROS, per regione anno 2017 (escluso Lombardia)**

Regioni	A (>0%)	B (<=-0% e > -5%)	C (>=-5% e <-10%)	D (>=-10%)	Numero di AO in miglioramento
Basilicata		2			2
Calabria				2	2
Campania	3	1	1		5
Emilia Romagna		1	1		2
Friuli Venezia Giulia		1			1
Lazio			1	4	5
Marche		1			1
Piemonte		5			5
Puglia		1	1	2	4
Sardegna		2	1		3
Sicilia	1	1			2
Toscana		3			3
Veneto		1			1
Totale AO in miglioramento	4	19	5	8	36

le AO incluse nel gruppo A hanno migliorato la propria performance (4 su 4), analogamente due terzi delle AO incluse nel gruppo D (8 su 12). Per quanto riguarda il gruppo B, il 47% delle aziende presenta un ROS in miglioramento (18 AO su 38) e solo il 36% delle aziende del gruppo C (5 su 14).

Osservando la distribuzione per Regione, si osserva come il ROS delle aziende sia migliorato soprattutto nelle Regioni in piano di rientro. In particolare, in 4 Regioni su 8 soggette a piano di rientro nel periodo in esame (Lazio, Piemonte, Puglia e Sardegna), l'85% delle AO (17 su 20 nelle 4 regioni) migliora il proprio ROS. In Puglia e Sardegna si rileva invece un miglioramento per tutte le aziende. Nelle regioni non assoggettate a piano di rientro (Basilicata, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Marche, Toscana, Umbria e Veneto) si rileva un miglioramento dell'indicatore solo nel caso delle AO della Basilicata e della Toscana (il 41% delle aziende, 9 su 22). Uniche eccezioni sono rappresentate dalle aziende campane e friulane che vedono una situazione di sostanziale equilibrio tra numero di aziende il cui ROS è migliorato e peggiorato.

Il 72% delle aziende in miglioramento appartiene ai gruppi B e D (Tabella 13.20) e presenta valori ROS molto bassi. Ciò sta a indicare che la gran parte delle aziende in risanamento continua a soffrire sulla gestione caratteristica non riuscendo a utilizzare tutte le fonti della produzione a compensazione dei costi di produzione, nonostante gli sforzi di miglioramento che di seguito saranno meglio esplorati.

La redditività operativa media delle AO in miglioramento si assesta su un valore negativo pari a -8% (lo stesso dato calcolato per tutte le AO dell'SSN è pari a -7%).

Per miglioramento si è adottata una definizione molto ampia che considera qualsiasi entità di variazione. In fase di redazione del capitolo si è valutato di classificare ulteriormente le AO per entità del miglioramento riscontrando però una estrema varietà delle situazioni esistenti e quindi una impossibilità di adottare un criterio rappresentativo e sintetico per descrivere ulteriormente i comportamenti delle AO. Per dare comunque alcuni elementi su questo tema si

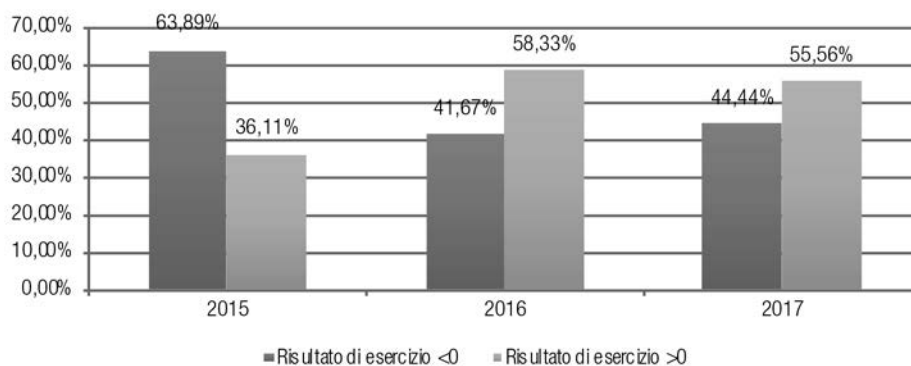
Tabella 13.20 **Valori medi, massimi e minimi del ROS per gruppo di AO in miglioramento, 2017 (escluso Lombardia)**

Gruppi di AO in miglioramento	Media	Max	Min
A ($\geq 0\%$)	3%	6%	0%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	-3%	-1%	-5%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	-6%	-5%	-10%
D ($\leq -10\%$)	-29%	-14%	-56%
Totale Aziende in miglioramento	-8%	-	-

Tabella 13.21 **Aziende per gruppi e per entità di miglioramento del ROS tra il 2015-2017**

Gruppi di AO in miglioramento	Tra 0,1% e 4%	Tra il 4% e il 10%	Maggiore del 10,1%	Totale
A ($\geq 0\%$)	2	2		4
B ($\leq 0\%$ e $\geq -5\%$)	10	8	1	19
C ($\leq -5\%$ e $\geq -10\%$)	2	1	2	5
D ($\leq -10\%$)		1	7	8
Totale Aziende in miglioramento	14	12	10	36

Figura 13.4 **Distribuzione delle AO in miglioramento (esclusa Lombardia) per risultato di esercizio**



tenga presente che guardando alla entità del miglioramento 14 aziende hanno migliorato il ROS di un valore limitato di punti percentuali (tra 0,1 e 4 punti); altre 12 AO hanno migliorato il ROS tra 4,01 e 10 punti percentuali; altre 10 di oltre 10 punti percentuali. La tabella mostra come la maggior parte delle aziende che sono migliorate in modo più consistente sono appartenenti ai gruppi C e D, coerentemente con quanto esposto sopra nel paragrafo.

Con riferimento alla redditività complessiva (spiegata dal reddito di esercizio) la distribuzione delle AO in miglioramento si presenta come da tabella seguente. Nel periodo considerato si coglie che il numero delle aziende con risultato negativo si riduce (passando dal 64% al 44% delle 36 AO in miglioramento) e si osserva un complessivo trend di miglioramento dei risultati economici. Si ricorda che l'analisi degli indici ottenuti tramite il risultato di esercizio concentra l'attenzione sulla redditività totale aziendale (Tabella 13.22) e che quindi include tutte le gestioni aziendali (caratteristica, accessoria, finanziaria, straordinaria e tributaria). Complessivamente la redditività media è in significativo miglioramento seppur sempre negativa, attestandosi al $-5,7\%$. In particolare, le Aziende dei gruppi A e B superano lo 0% , mentre C e D rilevano un miglioramento proporzionalmente maggiore rispetto alle

Tabella 13.22 **Redditività totale, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia) delle AO in miglioramento**

RISULTATO DI ESERCIZIO / VALORE DELLA PRODUZIONE TOTALE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	0,1%	0,2%	2,6%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	-2,6%	-0,8%	0,3%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	-11,6%	-6,3%	-3,1%
D ($\leq -10\%$)	-44,1%	-33,9%	-25,7%
Totale Aziende in miglioramento	-12,8%	-8,8%	-5,7%

Tabella 13.23 **ROS, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia) delle AO in miglioramento**

ROS: REDDITO OPERATIVO / VALORE DELLA PRODUZIONE TOTALE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	-1,2%	-1,3%	3,1%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	-4,4%	-3,4%	-3,0%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	-7,8%	-7,3%	-6,5%
D ($\leq -10\%$)	-42,1%	-36,8%	-31,7%
Totale Aziende in miglioramento	-11,6%	-9,9%	-8,4%

prime (ed esempio le aziende del gruppo D passano da una redditività totale di $-44,1\%$ a $-25,7\%$).

La redditività media delle sole gestioni caratteristica e accessoria, espressa dal ROS (Tabella 13.23 seguente), subisce anch'essa un miglioramento seppur in misura inferiore rispetto alla redditività complessiva. Tutti i gruppi mostrano un trend di miglioramento, tra queste si segnalano in particolar modo, in ordine decrescente, D e A. Queste ultime, sono le sole che hanno la capacità di produrre redditività positiva grazie alle attività tipiche (il ROS medio nel 2017 è pari a $3,1\%$) ma riescono anche a produrre valore positivo dalle altre gestioni aziendali (redditività totale per il 2017 pari a $2,6\%$). Al contrario, le aziende del gruppo D migliorano sia il propri ROS che la propria redditività (che ricordiamo rimane ampiamente negativa) soprattutto grazie al contributo delle gestioni extra-caratteristiche.

13.6.2 Quali driver per il risanamento aziendale?

Il presente paragrafo si pone l'obiettivo di rappresentare le determinanti della redditività complessivamente osservata per le 36 aziende la cui performance reddituale è migliorata nel triennio analizzato. Coerentemente con il 13.5, si analizzeranno i tre sottogruppi di indici già presentati.

Con riferimento al primo, l'incidenza del valore della produzione interna sul

totale della produzione, i risultati medi si presentano allineati a quanto emerso dalle analisi su tutte le AO dell'SSN. Innanzitutto, la quota di ricavi derivanti dalla produzione interna si assesta su una media di 68,5% nel 2017, in aumento di circa 10 punti percentuali rispetto al 2015. Il trend di consolidamento dell'indice riguarda i gruppi B, C e soprattutto A, ad eccezione del gruppo D. Si ricordi con riferimento al gruppo A quanto già evidenziato più sopra sulla inattendibilità del dato 2015. Si conferma anche in questo che le aziende con performance migliori sono quelle con una più alta incidenza di ricavi classificati come Valore della Produzione Esterna, e quindi non collegata ad una valorizzazione della produzione tramite tariffe.

Osservando gli stessi dati distinti per Regioni in Piano di Rientro e non, l'indice mostra valori decisamente più bassi per le aziende di Regioni in Piano di Rientro, confermando come la pratica del ricorso a contributi indistinti sia più piuttosto diffusa nei contesti in cui i programmi di risanamento sono affrontati da piani regionali.

Tabella 13.24 **Incidenza del Valore della Produzione interna, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia) delle AO in miglioramento**

VALORE DELLA PRODUZIONE INTERNA / VALORE DELLA PRODUZIONE TOTALE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	–	54,1%	52,8%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	60,4%	68,9%	68,5%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	49,6%	67,7%	68,1%
D ($\leq -10\%$)	79,5%	75,6%	76,5%
Totale Aziende in miglioramento	58,8%	68,6%	68,5%

Tabella 13.25 **Incidenza del Valore della Produzione interna, valori medi per gruppi di performance differenziando per regioni in Piano di Rientro e non (escluso Lombardia) delle AO in miglioramento**

VALORE DELLA PRODUZIONE INTERNA / VALORE DELLA PRODUZIONE TOTALE			
Gruppi di AO		2015	2017
Regioni Non in PdR	A ($\geq 0\%$)	–	–
	B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	71,6%	73,5%
	C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	82,4%	79,9%
	D ($\leq -10\%$)	–	–
	Totale Aziende in migl.	53,4%	66,3%
Regioni in PdR	A ($\geq 0\%$)	21,0%	52,8%
	B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	50,3%	64,0%
	C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	41,4%	65,2%
	D ($\leq -10\%$)	79,5%	76,5%
	Totale Aziende in migl.	58,8%	68,5%

Tabella 13.26 **Incidenza dei costi della produzione, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia) delle AO in miglioramento**

COSTI DELLA PRODUZIONE / VALORE DELLA PRODUZIONE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	101,2%	101,3%	96,9%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	106,8%	103,4%	102,7%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	113,5%	110,4%	106,6%
D ($\leq -10\%$)	150,8%	140,6%	132,3%
Totale Aziende in miglioramento	116,9%	112,4%	109,2%

Passando al commento dell'incidenza dei costi, si osservano le seguenti dinamiche. I costi della produzione interna ed esterna mediamente corrispondono al 109,2% del valore della produzione. L'indice migliora per tutti i gruppi di aziende, ma il gruppo D presenta i valori più alti: nel 2017 i costi della produzione delle aziende afferenti a tale gruppo superano i ricavi di circa il 32%, recuperando quasi 20 punti % rispetto al 2015.

Dettagliano i costi della produzione interna, si richiamano i costi per beni e servizi e i costi per il personale (Tabella 13.27 e Tabella 13.28). In termini di incidenza % questi ultimi assorbono una quota maggiore del valore della produzione, il 59,3% nel 2017 con andamento stabile nel triennio, mentre i costi per beni e servizi si attestano su una incidenza media nel medesimo anno pari

Tabella 13.27 **Incidenza dei costi per beni e servizi, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia) delle AO in miglioramento**

COSTI PER BENI E SERVIZI / VALORE DELLA PRODUZIONE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	39,2%	39,7%	37,5%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	39,2%	36,8%	37,1%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	48,5%	43,8%	40,6%
D ($\leq -10\%$)	52,5%	47,9%	45,1%
Totale Aziende in miglioramento	43,4%	40,5%	39,4%

Tabella 13.28 **Incidenza dei costi per personale, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia) delle AO in miglioramento**

COSTI PER PERSONALE / VALORE DELLA PRODUZIONE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	52,2%	53,2%	50,8%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	57,3%	57,8%	56,5%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	54,4%	53,9%	54,2%
D ($\leq -10\%$)	80,7%	76,9%	73,5%
Totale Aziende in miglioramento	61,6%	61,0%	59,3%

al 39,4%. Per entrambe le tipologie di costi si rileva in generale una incidenza decrescente nel tempo, seppur limitata e maggiormente visibile per i beni e servizi, mentre l'analisi per gruppi di performance mostra alcuni elementi d'attenzione. I gruppi C e D presentavano un'incidenza dei costi per beni e servizi maggiore nel 2015 (48,5 e 52,5%) che sono riusciti a contenere nel tempo. Analogamente le aziende del gruppo D sono riuscite a ridurre di circa 7 punti percentuali l'incidenza dei costi del personale, a partire da una situazione 2015 di particolare attenzione rispetto alle aziende degli altri gruppi (incidenza dei costi del personale pari all'80,7% del valore della produzione contro una media degli altri gruppi pari a circa il 55%).

Con riferimento alle determinanti patrimoniali e finanziarie della performance, si commentano di seguito gli indici di Stato Patrimoniale.

La solidità delle 36 aziende analizzate nel presente paragrafo si dimostra in miglioramento (Tabella 13.29) soprattutto in termini di rapporto di indebitamento, che nel tempo diminuisce attestandosi a un valore medio del rapporto tra mezzi di terzi e passività totali dell'azienda pari al 52,5% nel 2017, e dal grado di copertura delle immobilizzazioni che passa dal 44,8% al 55,3%, a indicare una migliore capacità del patrimonio netto delle aziende di supportare gli investimenti. Con riferimento ai singoli gruppi di AO, da notare come l'indice di indebitamento migliori significativamente per le aziende dei gruppi A e C, mentre peggiori per il gruppo con le performance economiche negative (D). Coerentemente con quanto emerso nel 13.5.3, le aziende con performance operativa peggiore sono anche quelle con un maggior livello di indebitamento. Il grado di copertura delle immobilizzazioni come già evidenziato mediamente migliora, ma soprattutto tra i gruppi A e B in cui l'indicatore raggiunge nel 2017 un valore prossimo al 70%.

Tabella 13.29 **Indici di solidità di AO in miglioramento, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

INDICE DI INDEBITAMENTO			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	61,7%	53,2%	52,9%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	49,7%	47,6%	46,3%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	62,9%	53,5%	49,8%
D ($\leq -10\%$)	61,6%	62,7%	68,6%
Totale Aziende in Miglioramento	55,5%	52,4%	52,5%
COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	43,9%	52,4%	71,1%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	56,7%	65,0%	70,1%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	41,9%	46,9%	43,0%
D ($\leq -10\%$)	18,8%	18,7%	19,7%
Totale Aziende in Miglioramento	44,8%	50,8%	55,3%

Tabella 13.30 **Indici di obsolescenza delle immobilizzazioni di AO in miglioramento, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

OBSOLESCENZA FABBRICATI			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	75,3%	79,9%	56,3%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	94,4%	93,3%	93,9%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	91,1%	97,4%	97,2%
D ($\leq -10\%$)	57,8%	67,5%	76,2%
Totale AO in miglioramento	83,4%	86,5%	86,8%
OBSOLESCENZA IMPIANTI E MACCHINARI			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	54,5%	57,5%	64,0%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	76,6%	79,0%	81,4%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	84,1%	86,6%	87,6%
D ($\leq -10\%$)	79,4%	82,0%	84,6%
Totale AO in miglioramento	76,2%	78,7%	81,3%
OBSOLESCENZA ATTREZZATURE SANITARIE			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	84,5%	87,1%	88,5%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	84,9%	90,9%	90,3%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	71,8%	74,3%	78,2%
D ($\leq -10\%$)	92,3%	93,3%	94,7%
Totale AO in miglioramento	84,7%	88,7%	89,4%

Per quanto riguarda gli indici di obsolescenza delle immobilizzazioni (Tabella 13.30), gli indici mostrano una situazione eterogenea a seconda che si tratti di fabbricati, impianti e macchinari o attrezzature sanitarie. Con riferimento ai fabbricati, le aziende in miglioramento presentano nel 2017 un'obsolescenza pari al 86,8%, in lieve peggioramento rispetto allo stesso indice del 2015 ma anche con riferimento ai valori medi di tutte le AO del SSN che presentano sempre nel 2017 fabbricati al 82,8% della loro vita utile. Tra i gruppi analizzati, si segnala il gruppo A che comparativamente a B, C e D presenta una obsolescenza inferiore (56,3%) oltre che un trend di miglioramento a segnalare potenzialmente maggiori investimenti da parte delle AO incluse in tale gruppo. L'obsolescenza media di impianti e macchinari si attesta su un valore crescente nel tempo e pari all'81,3%, (+5,1% nel triennio in esame), con l'unica eccezione rappresentata dalle aziende del gruppo A che vedono la vita utile di impianti e macchinari ridursi nel tempo ma attestandosi al 64,0%. L'obsolescenza di attrezzature sanitarie, registra il valore medio più alto tra le immobilizzazioni (89,4%), in crescita nel triennio, e con un contributo differenziato a seconda dei gruppi di afferenza delle Aziende. Ad esempio, le aziende con ROS positivo (gruppo A) presentano una vita utile dei beni coinvolti nella produzione

Tabella 13.31 **Indici di liquidità, valori medi per gruppi di performance (escluso Lombardia)**

INDICE DI LIQUIDITÀ PRIMARIA			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	106,2%	127,5%	124,4%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	85,5%	100,2%	108,5%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	71,1%	80,0%	93,7%
D ($\leq -10\%$)	109,6%	88,1%	61,1%
Totale Aziende	91,1%	97,7%	97,7%
LIQUIDITÀ SECONDARIA			
Gruppi di AO	2015	2016	2017
A ($\geq 0\%$)	111,1%	138,8%	135,5%
B ($\leq 0\%$ e $> -5\%$)	93,9%	110,7%	120,2%
C ($\leq -5\%$ e $> -10\%$)	79,7%	91,9%	107,3%
D ($\leq -10\%$)	63,0%	52,1%	62,1%
Totale Aziende in Miglioramento	86,9%	98,2%	107,2%

di assistenza sanitaria più bassa delle aziende con performance economiche peggiori.

Le aziende il cui ROS migliora, complessivamente mostrano un minor eccesso di liquidità rispetto al totale delle AO analizzate, con indici che nel triennio in esame sono di circa 20 punti percentuali inferiori rispetto agli stessi indici calcolati per il totale delle AO e un trend in incremento che porta la media dell'indice di liquidità primaria al 97,7% e dell'indice di liquidità secondaria al 107,2% nel 2017. I gruppi A e B vedono aumentare la loro liquidità nel triennio fino a valori che superano 1,20 e 1,05. Questo potrebbe segnalare una futura criticità rispetto alla liquidità, da monitorare nei prossimi anni. Il gruppo D si dimostra essere l'unico gruppo in controtendenza che mostra un significativo trend decrescente di liquidità con valori medi compresi tra il 0,61 e 0,62 di liquidità, a partire da una situazione di liquidità primaria nel 2015 pari a 1,09.

13.7 Conclusioni

Il capitolo si poneva l'obiettivo di fornire una rappresentazione dettagliata e aggiornata delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie delle AO italiane. Oltre a individuare eventuali trend di miglioramento delle performance, obiettivo era anche quello di indagare le possibili determinanti di tale miglioramento e le strategie implementate per raggiungerlo. Con riferimento alle performance complessive delle AO, i dati mostrano un trend di miglioramento per quello che riguarda i risultati complessivi di bilancio. Nonostante questo, la gestione operativa segnala alcune criticità che mettono in luce come il si-

stema di finanziamento delle aziende possa ancora essere distorsivo rispetto alla capacità di queste di mettere in relazione ricavi e costi al fine di ottenere una gestione economica ed efficiente. Da un lato infatti, i risultati di esercizio complessivamente migliori dei risultati operativi continuano a segnalare un ruolo rilevante delle gestioni straordinaria e finanziaria. Dall'altro, guardando alla scomposizione dei ricavi, si evince come i contributi indistinti continuino a giocare un importante ruolo di risanamento e ripiano perdite (o copertura costi?) come evidenziato dagli indicatori presentati per le aziende dei gruppi A e B (le più performanti) che presentano quote significative di contributi, e per i dati riferiti alle aziende del gruppo C e D (le peggiori) che segnalano il contrario. Osservando ulteriormente i risultati per le aziende con le performance peggiori si nota come queste siano caratterizzate anche da una più significativa incidenza dei costi interni nonostante abbiano ridotto maggiormente rispetto alle altre l'incidenza dei costi per beni e servizi. Si potrebbero quindi ipotizzare due diverse spiegazioni: da un lato il sottodimensionamento dei ricavi raccolti a fronte del volume delle attività produttive; dall'altro potenziali inefficienze nella gestione dei costi. Inoltre, queste aziende presentano ancora tassi di indebitamento più alti della media. Due aree di potenziale criticità caratterizzano invece tutte le aziende del sistema: la gestione della liquidità, ancora stabile ma in crescita per i gruppi A, B, C e insufficiente per il D; l'obsolescenza delle diverse categorie di immobilizzazioni che è critica per tutte le aziende.

Guardando alle aziende i cui risultati mostrano percorsi di miglioramento (o di risanamento) del risultato di bilancio tra il 2015 e il 2017 è possibile trarre alcune considerazioni conclusive. Nel complesso, le aziende che hanno migliorato il loro risultato presentano una redditività inferiore alla media di tutte le AO. Due terzi di queste aziende erano stati classificati nei gruppi B e D. A migliorare sono quindi state quelle aziende che già presentavano risultati molto prossimi al pareggio (B), oppure erano in situazioni di performance negativa estrema e quindi urgente (D). Guardando alla struttura dei ricavi, non emerge nulla di diverso da quanto già commentato e non sembra esserci quindi una relazione tra questa e i percorsi di miglioramento. L'unica osservazione riguarda la distinzione tra aziende in Regioni in Piano di Rientro e non, con le prime oggetto di una maggiore quota di contributi. La struttura dei costi di produzione interna di queste aziende nel 2015 era ancora più sbilanciata rispetto ai ricavi. Nel triennio però emerge chiaramente un trend di riduzione dei costi per beni e servizi e per il personale. Dal punto di vista patrimoniale e finanziario, queste AO mostrano un miglioramento del rapporto di indebitamento e nella copertura delle immobilizzazioni oltre che indici di liquidità meno sbilanciati rispetto alla media complessiva. L'indice di obsolescenza mostra poi che queste AO hanno implementato alcuni investimenti e ridotto quindi l'obsolescenza di alcune classi di immobilizzazioni.

Se l'analisi di bilancio svolta si è dimostrata utile per evidenziare i trend in atto e identificare un trend di miglioramento nel sistema, risulta allo stesso tempo uno strumento meno efficace per identificare le leve implementate per raggiungere tali miglioramenti. I dati riferiti alle performance delle AO mostrano sia fenomeni trasversali che una grande varietà di risultati, lasciando presupporre che accanto ai trend di sistema si siano sviluppate delle vere e proprie 'storie' di singole AO che hanno implementato strategie e scelte aziendali non classificabili in macro-tendenze. Sebbene questo impedisca di identificare in modo chiaro le leve del risanamento, conferma la rilevanza dell'autonomia aziendale e della capacità delle singole direzioni di tarare gli interventi di bilancio sulle singole realtà. Per comprendere appieno le determinanti delle performance è fondamentale quindi spostare l'attenzione dall'analisi di bilancio all'interlocuzione diretta con le aziende per chiarire quali siano state le azioni intraprese per raggiungere tali risultati.

Bibliografia

- Anessi Pessina, E., Sicilia, F. (2009), L'equilibrio economico dei Servizi Sanitari Regionali e delle loro aziende, in Cantù E. (a cura di), *Rapporto Oasi 2009*, Egea: Milano.
- Cantù, E., Notarnicola, E., Anessi Pessina, E. (2017), Le performance economiche delle aziende ospedaliere nella prospettiva dei "Piani di Rientro Aziendali", in CER GAS Bocconi (a cura di), *Rapporto OASI 2017*, Egea: Milano.
- Cantù, E., Notarnicola, E., Anessi Pessina, E. (2015), L'evoluzione della situazione economico-finanziaria delle aziende sanitarie pubbliche, in CER GAS Bocconi (a cura di), *Rapporto OASI 2015*, Egea: Milano.